



Työn organisointi ja innovointi

Tiivistelmä

Johdanto

Työn innovatiivisen organisoinnin avulla on mahdollista optimoida yritysten tuotantoprosesseja ja parantaa työntekijöiden yleistä kokemusta työstä. Tässä raportissa tarkastellaan työn innovatiivisen organisoinnin – laajemmin sanottuna tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen (high performance work practices, HPWP) – yhteyksiä mahdollisiin etuihin sekä työntekijöille että organisaatioille. Raportti perustuu empirisiin tapaustutkimuksiin, jotka on toteutettu 13:ssa Euroopan unionin jäsenvaltiossa, joissa työpaikkojen innovaatiotoiminta on saanut aikaan myönteisiä tuloksia.

Taustaa

Työn innovatiivinen organisointi voi auttaa pääsemään Eurooppa 2020 strategian tavoitteisiin ja saada aikaan ”älykästä” kasvua kehittämällä laadukkaampia työpaikkoja korkeampaa lisäarvoa edustavilla aloilla sekä ”osallistavaa” kasvua, jossa kaikille kansalaisille on tarjolla laadukkaita työmahdollisuuksia. Työn innovatiivinen organisointi voi johtaa myös laajemmin innovatiivisiin tuotteisiin ja palveluihin, mikä lisätä työllisyyttä.

Keskeiset havainnot

Muutoksen veturit

Paine parantaa suorituskykyä oli keskeinen innovoinnin veturi tapaustutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Tämä paine johtui talouskriisistä sekä pyrkimyksistä vastata väestörakenteen muutoksesta ja tiukasta kilpailusta johtuviin haasteisiin. Suurimmassa osassa yrityksiä innovointihalua syntyi ensin johtajissa, minkä jälkeen kuultiin työntekijöitä. Muutamissa yrityksissä lähestymistapa oli kaksitahoinen: aluksi tehtiin ylhäältä käsin innovointipäätös, jota seurasi lähestymistapa alhaalta ylös, kun parannuksia alettiin toteuttaa ja valita. Työntekijöiden saaminen vakuuttuneiksi työn innovatiivisen organisoinnin hyödyistä oli ratkaisevaa toteutuksen kannalta. Usein käytettiin työryhmiä, joihin koottiin henkilöstöä organisaation eri osista, jotta kaikkien näkemykset tulivat otetuiksi huomioon.

Tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen käyttöönottoa hankaloittivat

- haluttomuus muuttaa organisaatiokulttuuria
- yhteensopimattomuus organisaatiostrategian kanssa
- vaikutusten ja arvon mittaamisen hankaluudet
- keskijohdon haluttomuus jakaa vastuuta ja luopua vallasta
- linjajohtajien haluttomuus ja osaamattomuus tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen käyttöönotossa
- työntekijöiden haluttomuus ottaa vastuuta, etenkin jos palkkiot ja vaikutusmahdollisuudet eivät ole selkeitä
- toteutukseen tarvittava aika ja raha.

Useat yritykset testasivat innovatiivisia käytäntöjä onnistuneesti kokeiluhankkeissa, ja osa puolestaan hyödynsi asiantuntija-apua, etenkin jos kyseessä olivat lean-tuotantomenetelmät, joustavat työjärjestelyt tai uudet IT-tukijärjestelmät. Uusia tuotantoprosesseja käyttöön ottavat yritykset käyttivät usein tutkijoiden asiantuntija-apua ja hakivat innoitusta muilta vastaavista järjestelmistä käyttöön ottaneilta yrityksiltä.

Tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen käyttöönottoa suosivia tekijöitä olivat työntekijöiden tukimekanismit, muutoksen kestävyys ja varmistava organisaatiokulttuuri, vahva johtajuus ja sosiaalinen vuoropuhelu. Uusiin johtamisprosesseihin tutustuminen kognitiivisen tai tietoon perustuvan oppimisen avulla oli oleellista koko henkilöstölle uusien periaatteiden ja menetelmien ymmärtämiseksi. Muissa oppimisen muodoissa keskityttiin muuttamaan pinttyneitä asenteita ja toimintamalleja, jotta työntekijät ja johtajat innostuisivat ja motivoituisivat tukemaan innovatiivisen käytännön käyttöönottoa.

Tapaustutkimusten tulosten perusteella sosiaalinen vuoropuhelu ja työntekijöiden edustajien osallistuminen edesauttoivat merkittävästi henkilöstöresursseihin liittyvien innovaatioiden käyttöönottoa. Monissa tapaustutkimuksissa käytettiin useita eri viestintäkanavia muutoksen toteuttamiseksi ja hallitsemiseksi. Näissä yhdistettiin yleensä epävirallista suoraa viestintää (kaiken tasoisten) johtajien ja työntekijöiden välillä sekä jäsenllympien mekanismien kautta tapahtuvaa viestintää.

Vaikutus työntekijöiden toimintamalleihin ja asenteisiin

Työtyytyväisyyttä lisänneet tuloshakuiset henkilöstökäytännöt olivat sellaisia, joilla edistettiin tehtävien monipuolisuutta ja päätösvaltaa sekä rohkaistiin ottamaan vastuuta ja toimimaan itsenäisesti. Työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseen tähtäävissä innovatiivisissa käytännöissä keskityttiin työn ja muun elämän tasapainoon, terveyteen ja elämäntapoihin. Työntekijöiden yleistä motivaatiota saatiin lisättyä esimerkiksi monipuolistamalla työtä, lisäämällä itsenäisyyttä, monipuolistamalla ja kehittämällä taitoja, vahvistamalla koulutusta, lisäämällä luottamusta ja tukea, vahvistamalla työn varmuutta sekä tarjoamalla tilaisuuksia ehdotusten antamiseen tai haasteisiin. Työn ja muun elämän tasapainoon sekä fyysiseen hyvinvointiin kohdistuvia myönteisiä vaikutuksia näkyi myös niissä yrityksissä, joissa oli otettu käyttöön innovatiivisia käytäntöjä, jotka tähtäsivät työn räätälöintiin ja fyysisen rasituksen vähentämiseen.

Vaikka organisaatiot pyrkivät toteuttamaan terveyteen ja turvallisuuteen liittyviä toimenpiteitä, tutkimuksen mukaan kävi kuitenkin niin, että tuloshakuisissa henkilöstökäytännöissä, joissa itsenäisyys, tehtävien monipuolisuus, joustavuus ja päätösvalta lisääntyivät, myös työn rasittavuus lisääntyi työpaineiden, työkuorman ja työtahdin kasvaessa.

Lähes kaikista tapaustutkimuksista ilmeni, että tuloshakuiset henkilöstökäytännöt paransivat osaamisen ja ongelmien jakamista sekä ongelmanratkaisua. Tuloshakuiset henkilöstökäytännöt, joihin liittyi lean-johtamista, tiimityötä, joustavia työjärjestelyjä, työpaikan uudelleensuunnittelua ja työntekijöiden osallistumista, yhdistettiin yleisimmin yrityksen tuottavuuden lisääntymiseen, organisaatioon sitoutumisen vahvistamiseen, palvelujen laadun parantumiseen ja jossain määrin myös asiakkaiden valitusten vähentymiseen. Lean-johtaminen, tiimityöskentely ja joustavat työjärjestelyt auttoivat myös vähentämään toimintakustannuksia. Yksikään tapaustutkimukseen osallistuneista organisaatioista ei ilmoittanut katteisiin kohdistuvasta suorasta vaikutuksesta, mikä ei ole sinänsä yllättävää, koska lukuisat muut tekijät vaikuttavat tähän tulokseen.

Joissakin tapaustutkimuksissa tuotiin esiin työn varmuuden parantuminen esimerkiksi iäkkäämpien työntekijöiden ryhmissä, jotka hyötyivät aloitteista,

jotka oli kohdistettu pitämään heidät työelämässä. Näyttöä ei kuitenkaan saatu siitä, että tuloshakuisen henkilöstökäytäntöjen käyttöönotto olisi johtanut työpaikkojen syntymiseen. Tämä osoittaa, miten haastavissa olosuhteissa monet yritykset joutuvat nykyisessä talousympäristössä toimimaan. Siinä työpaikkojen säilyminen onkin ehkä realistisempi tuloshakuisen henkilöstökäytäntöjen vaikutusten mittari.

Päätelmät

Jotta yrityksiä voitaisiin kannustaa kaikkialla Euroopassa nauttimaan tilanteesta, jossa työn innovatiivinen organisointi on win-win-tilanne niin yrityksille kuin työntekijöille, tarvitaan lisätoimia. Raportissa annetaan seuraavat suositukset:

- Pyritään edelleen lisäämään tuloshakuisen henkilöstökäytäntöjen luonteen ja vaikutuksen ymmärtämistä poliittisten päättäjien keskuudessa kansallisella tasolla ja Euroopan laajuisesti.
- Lisätään tietoa työpaikan innovaatiotoiminnan roolista ja potentiaalista EU:n laajuisen, monialaisten ja alakohtaisten sosiaalisen vuoropuhelun komiteoiden sekä yrittäjäjärjestöjen kautta.
- Otetaan käyttöön toimenpiteitä ja vertailuarvoja tuloshakuisen henkilöstökäytäntöjen levittämiseksi Euroopan työllisyysstrategian avulla, jotta voitaisiin seurata käytäntöjen omaksumista EU:n jäsenvaltioissa.
- Parannetaan innovointien tukemista luomalla nykyisiin ohjelmiin rahoitusmahdollisuuksia sekä tarjoamalla rahoitusta pk-yrityksille.
- Toteutetaan toimia, jotka tukevat ja edistävät organisaatioiden verkostoa, jossa voidaan vaihtaa hyviä käytäntöjä ja tehdä maiden välistä tutkimusta EU:ssa.
- Parannetaan työolojen ja työnormien kohentamiseen tähtäävien toimenpiteiden yhdenmukaisuutta kaikilla aloilla.
- Kehitetään synergiaa työoloihin liittyvien Euroopan laajuisen toimien ja yksilön hyvinvointia työpaikan ulkopuolella koskevien julkisten terveysohjelmien välillä.
- Sisällytetään innovatiiviset henkilöstökäytännöt Euroopan laajuisesti hyväksytyihin tutkintoihin, esimerkiksi alempiin liikkeenjohdon tutkintoihin ja kauppatieteiden maisterin tutkintoihin.

Lisätietoja

"Work organisation and innovation" (Työn organisointi ja innovointi) raportti on saatavissa osoitteesta <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1272.htm>.

Lisätietoja antaa tutkimuspäällikkö Manuel Ortigao, sähköposti: mor@eurofound.europa.eu.